HYRJE

KAPITULLI 7
Menaxhimi i ndryshimit, i stresit dhe i risive

Rezultatet e mësimit

Pas leximit të këtij kapitulli, unë do të jem në gjendje të:

1. Përshkruaj se çfarë variablash ndryshimi janë nën kontrollin e menaxherëve.
2. Identifikoj forcat e brendshme dhe të jashtme të ndryshimit.
3. Shpjegoj sesi menaxherët mund të luajnë rolin e agjentëve të ndryshimit.
4. Ballafaqoj thëniet "ujëra të qeta" dhe "ujëra të rrëmbyera" të cilat përdoren shpesh si metafora për ndryshimin.
5. Shpjegoj përse individët tentojnë t'i rezistojnë ndryshimeve.
6. Përshkruaj teknikat për reduktimin e rezistencës ndaj ndryshimeve.
7. Dalloj se çfarë kuptohet me termin Zhvillimi i Organizatës (ZHO) dhe të specifikoj katër teknikat më të njohura të ZHO-së.
8. Shpjegoj shkaqet dhe simptomat e stresit.
9. Bëj dallimin mes krijueshmërisë dhe risive.
10. Shpjegoj si organizatat mund të stimulojnë risitë.



Ku e bëjnë pazarin personat e veshur më mirë? Shumica frekuentojnë dyqane "për së mbari" si *Armani*, *Cartier*, *Louis Vuitton*, *Tiffany's* dhe *Caballero's*. *Caballero's*? Po, *Miguel Caballero's* në Bogota, Kolumbi, prodhues dhe shitës me pakicë i veshjeve me cilësi të lartë, të cilat janë gjithashtu edhe antiplumb[1].

Krijimtaria zakonisht është një cilësi që pritet mirë nga individët që duan produkte të veçanta. Por në disa industri, si për shembull, prodhuesit e materialeve antiplumb, krijimtaria është pa vlerë nëse nuk jep produkte të cilat vërtet të mbrojnë nga plumbat. Në këtë lloj industrie edhe një gabim i vogël mund të jetë fatal. Për vite të tëra agjencitë policore, truprojat dhe personalitetet e famshme kanë kërkuar më shumë mbrojtje gjatë shfaqjeve të tyre në publik, ose gjatë misioneve me rrezikshmëri të lartë. Edhe pse truprojat personale kanë qenë efektive, ato nuk janë të pagabueshme. Ata që kishin nevojë për mbrojtje kërkonin diçka më tepër se kaq – diçka që do t'i ndalonte plumbat në rast se truprojat nuk do të mund të parandalonin sulmet. Vite më parë, kjo lloj mbrojtjeje do të kërkonte veshjen e pazmoreve që ose do të ishin shumë të rënda për t'u mbajtur ose shumë të dukshme dhe të pahijshme për t'u veshur.

Por erdhi Miguel Caballero i cili prezantoi një linje të re produktesh. Duke endur së bashku një përzierje speciale prej najloni dhe poliestre, *Caballero* mundi të prodhonte një gardërobë të plotë me veshje antiplumb që arrin të ndalojë edhe plumbat e qëlluar shumë afër shënjestrës. Shpikja e tij kishte bërë të mundur krijimin e veshjeve të sigurta të cilat ishin jo vetëm elegante dhe në modë, por edhe të lehta për t'u mbajtur. Për shembull, standardi i industrisë, *Kevlar* (materialet antiplumb të prodhuara nga *DuPont*, të cilat kanë dominuar në tregun e veshjeve mbro-

jtëse), është shumë më i lehtë. Për shembull, kur jelekët *Kevlar* u prodhuan fillimisht në vitin 1965, peshonin plot 11 pound. Megjithëse sot janë pak më të lehtë, jelekët *Kevlar* përbëjnë një shtresë mbrojtëse plotësuese.

Megjithatë, *Caballero* nuk po përpiqej të bënte diçka e cila thjesht mund të vishej nën veshjen normale të përditshme. Përkundrazi, ai kërkonte që mbrojtja të buronte nga vetë veshja. Dhe pas 13 vite kërkimesh dhe zhvillimesh, *Caballero* përdori përzierjen e tij të veçantë të materialeve për të dizenjuar pardesy, xhaketa kamoshi, kostume biznesi, xhaketa xhins dhe bluza, të gjitha të afta për të ndalur plumbat. Ai madje ka bërë edhe veshje që mund të ndihmojnë motoçiklistët në raste aksidentesh. Veshjet e *Caballero-s* janë elegante dhe me peshë të lehtë – xhaketa e kamoshit peshon vetëm 2.5 pound, jo më tepër se pesha e një xhakete kamoshi të zakonshme si ato që shiten në çdo dyqan.

A ka hedhur rrënjë ideja e *Caballero-s* në këtë segment tregu të ndjeshëm ndaj sigurisë? Nëse tregues për këtë do të konsideronim të ardhurat nga shitja, atëherë po. Në vitin 2005, të ardhurat e *Caballero-s* i kaluan 7 milionë dollarë dhe 2006-a duket edhe më premtuese për shkak të hyrjes së kësaj kompanie në atë segment tregu që përbëhet nga artistët dhe muzikantët. Gjatë katër javëve që pasuan një ekspozitë mode në janar 2006, *Caballero* shiti më shumë produkte sesa kishte planifikuar për të gjithë 2006-tën. Pa dyshim, janë ngjarjet e shoqërisë së sotme që kanë ngritur shqetësimin mbi çështjen e sigurisë. Miguel Caballero është duke e mbushur këtë segment tregu me produkte që janë edhe efektive edhe me stil. Ashtu siç kanë vënë në dukje disa shkrimtarë, produktet e *Caballero-s* "duken si *Armani*, por shmangin me sukses armët e drejtuara në trup".

Sfidat që përballojnë anëtarët e organizatës së Miguel Caballero-s nuk janë unike. Kompanitë e mëdha, bizneset e vogla, nismat sipërmarrëse, universitetet, qeveritë qendrore dhe lokale, spitalet dhe madje edhe ushtria janë të gjitha të detyruara të ndryshojnë në mënyrë dramatike mënyrën e kryerjes së operacioneve të tyre. Pavarësisht se ndryshimi ka qenë gjithmonë pjesë e punës së menaxherit, vitet e fundit kjo është bërë edhe më shumë e vërtetë. Në këtë kapitull ne do të diskutojmë mbi arsyet pse ndryshimi ka ardhur në rritje dhe mbi mënyrat nëpërmjet të cilave menaxherët mund të luftojnë kundër stresit që ekziston në organizatë, të stimulojnë risitë dhe të rrisin aftësinë e organizatave të tyre për t'u përshtatur.

Çfarë është ndryshimi?

Ndryshimi është një shndërrim i mjedisit, i strukturës, i teknologjisë ose i individëve të organizatës. Po të mos kishte ndryshime, puna e menaxherëve do të kishte qenë e lehtë. Planifikimi do të ishte më i thjeshtë sepse e nesërmja nuk do të ndryshonte nga e sotmja. Edhe problemi i dizenjimit organizativ do të ishte i zgjidhur sepse mjediset nuk do të ishin të pasigurta dhe nuk do të kishte nevojë për asnjë përshtatje. Po kështu, edhe vendimmarrja do të ishte shumë më e thjeshtë sepse rezultati i çdo alternative do të mund të parashikohej me një saktësi tepër të përpiktë. Në të vërtetë, puna e menaxherit do të thjeshtohej, për shembull, nëse konkurrentët nuk do të hidhnin produkte ose

shërbime të reja në treg, nëse klientët nuk do të kishin kërkesa të reja, nëse vendimet qeveritare nuk do të modifikoheshin asnjëherë, nëse teknologjia nuk do të sillte shpikje të reja ose nëse nevojat e punonjësve do të ishin gjithmonë të njëjtat.

---

ndryshimi
Shndërrime të mjedisit, të strukturës, të teknologjisë ose të individëve të organizatës.

Megjithatë, ndryshimi është një realitet i prekshëm në organizatë. Menaxhimi i ndryshimit është një pjesë integrale e punës së çdo menaxheri. Por çfarë mund të ndryshojë menaxheri? Alternativat që shtrohen para një menaxheri i përkasin kryesisht tri kategorive: ndryshim i strukturës, i teknologjisë, ose i individëve (shikoni skemën 7-1). Këto tri aspekte, që kanë të bëjnë me ndryshimin, do të trajtohen pak më poshtë në këtë kapitull.

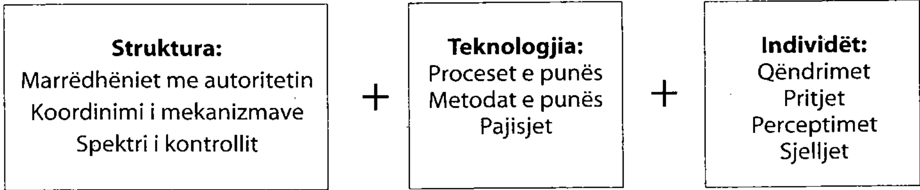
Forcat që shkaktojnë ndryshim

Në kapitullin 2, ne përmendëm, se gjatë ushtrimit të funksioneve të tyre menaxherët janë të kufizuar edhe nga forcat e brendshme edhe nga ato të jashtme. Janë pikërisht të njëjtat forca që sjellin edhe nevojën për ndryshim brenda organizatës. Le t'i shqyrtojmë ato shkurtimisht.

Cilat janë forcat e jashtme që krijojnë nevojën për ndryshim?

Forcat e jashtme që sjellin nevojën për ndryshim vijnë nga një sërë burimesh të ndryshme. Në vitet e fundit, konkurrenca e re që është prezantuar në treg, ka ndikuar mjaft firma, përfshi këtu edhe kompani si *AT&T* dhe *Lowe's.* Për shembull, në fushën e ofrimit të shërbimit telefonik lokal, *AT&T* po përballet me konkurrencën nga kompanitë kabllore. Po kështu, edhe *Lowe's* duhet të luftojë tani me konkurrentë shumë agresivë si *Home Depot* dhe *Menard's*. Ligjet dhe vendimet qeveritare përbëjnë gjithashtu shtysë për ndryshim. Për shembull, një nen në Aktin e amerikanëve me aftësi të kufizuara detyron mijëra biznese që të zgjerojnë portat e tyre, të rikonfigurojnë mjediset e tualeteve dhe të ndërtojnë sipërfaqe të pjerrëta krahas shkallëve (në mënyrë që mbi to të ecin personat që përdorin karroca invalidësh). Organizatat ende vazhdojnë të merren me kërkesat për përmirësimin e mundësive për të lëvizur personat me aftësi të kufizuara.

SKEMA 7-1
Tri kategoritë e ndryshimit



Edhe teknologjia sjell nevojën për të ndryshuar. Në shekullin e njëzetenjëtë, interneti dhe tregtia elektronike kanë ndryshuar mënyrën si mblidhen informacionet dhe si shit-en produktet. Siç diskutuam në kapitullin 3, zhvillimet më të fundit në funksionimin e pajisjeve të sofistikuara u sjellin shumë organizatave mundësinë për shfrytëzimin e ekonomive të shkallës. Për shembull, është pikërisht teknologjia që e lejon *Scottrade-n* që t'ju ofrojë klientëve të tij mundësinë që të bëjnë tregti në internet pa nevojën e një ndërmjetësi financiar. Kurse në shumë industri, linjat e montimit u janë nënshtruar ndryshimeve rrënjësore për shkak se puna manuale po këmbehet me robotë mekanikë të teknologjisë shumë të përparuar dhe për shkak se janë luhatjet në tregun e punës ato që i detyrojnë menaxherët të ndërmarrin ndryshime. Për shembull, mungesa e infermiereve të licencuara, në tregun e punës në Shtetet e Bashkuara, ka detyruar shumë administra-torë spitalesh që të ridizenjojnë detyrat e infermierëve, të ndryshojnë shpërblimet dhe paketat e tyre të përfitimeve, si edhe të bashkëpunojnë me universitetet lokale për ta zgjidhur këtë problem.



Spitalet përdorin teknologjinë për të zgjidhur problemin e mungesës së infermierëve dhe kostot jashtëzakonisht të larta të kujdesit shëndetësor. Infermierja që tregohet këtu përdor një sistem monitorimi me video të "kujdesit nga shtëpia", që është instaluar në zyrën e saj të vizitave për të kontrolluar numrin e rrahjeve të pulsit të një pacienti i cili jeton në një qytet tjetër.
Burimi: *AP Photo/Jim McK-night*

Sigurisht, ndryshimet ekonomike ndikojnë pothuajse në të gjitha organizatat. Vitet e fundit, rëniet drastike të normave të interesit sollën rritje në tregun e ndërtimit të banesave. Kjo rritje solli më shumë vende pune, zvogëlim të papunësisë dhe rritje të ndjeshme të të ardhurave nga shitjet edhe në bizneset e tjera që lidhen me industrinë e ndërtimit. Kurse ndryshimet pas 11 shtatorit të vitit 2001, sollën stile jetese të reja dhe të paprecedenta në "jetën amerikane". Pikërisht ngjarjet e 11 shtatorit zvogëluan ndjeshëm trafikun ajror. Masat e reja të sigurisë dhe vëllimi më i ulët i trafikut i detyruan linjat ajrore të zvogëlonin stafin, të ridizenjonin itineraret dhe të rishqyrtonin pothuajse çdo aspekt të bizneseve të tyre.

Cilat janë forcat e brendshme që sjellin nevojën për ndryshim?

Përveç forcave të jashtme që u përmendën më lart, nevoja për ndryshim mund të nx-itet edhe nga forcat brenda organizatës. Këto forca të brendshme lindin kryesisht nga operacionet e brendshme të organizatës ose nga ndikimi i ndryshimeve të jashtme. (Ka rëndësi gjithashtu që të dimë se këto ndryshime janë pjesë normale e ciklit të jetës së organizatës[2].)

Kur menaxherët ripërcaktojnë ose modifikojnë strategjinë e organizatës, kjo shpesh prezanton një mori ndryshimesh. Për shembull, përdorimi i pajisjeve të reja te Nokia përbën një tjetër forcë të brendshme që sjell ndryshim. Punonjësit mund të përballen me shkurtimin e vendeve të punës, t'i nënshtrohen trajnimeve për të drejtuar pajisjet e reja ose mund të jenë të detyruar që të vendosin marrëdhënie të reja komunikimi brenda grupeve të tyre të punës. Rrallëherë, fuqia punëtore e një organizate qëndron në prehje. Përbërja e saj ndryshon për sa i përket moshës, arsimit, gjinisë, kombësisë, e kështu me radhë. Një organizatë statike në të cilën menaxherët mbajnë prej vitesh të njëjtat pozicione, ndoshta ka nevojë të ristrukturojë detyrat e saj në mënyrë që të mbajë punonjësit më ambiciozë duke iu ofruar atyre mundësi për të lëvizur më lart në hierarki. Edhe sistemi i pagave dhe i shpërblimeve mund të ketë nevojë të rishikohet në mënyrë që të reflektojë nevojat e një fuqie punëtore të larmishme dhe një treg pune në të cilin disa kualifikime të caktuara mund të jenë të rralla. Qëndrime të tilla të punonjësve si rritja e pakënaqësisë në punë, mund të çojnë në shtimin e numrit të mungesave dhe të dorëheqjeve nga detyrat e deri në greva të organizuara. Këto lloj ngjarjesh shpesh imponojnë ndryshime të politikave dhe të praktikave menaxheriale.

Si mund të jenë menaxherët agjentë të ndryshimeve?

Ndryshimet kanë nevojë për një katalizator në mënyrë që të realizohen. Individët që shërbejnë si katalizatorë dhe marrin përsipër përgjegjësinë e menaxhimit të procesit të ndryshimeve quhen **agjentë të ndryshimeve**[3].

---

agjent ndryshimi
Një person që fillon dhe merr përsipër përgjegjësinë e menaxhimit të ndryshimit në një organizatë.

Çdo menaxher mund të jetë agjent ndryshimi. Gjatë trajtimit të temës së ndryshimeve ne do të supozojmë se ndryshimi ndërmerret dhe kryhet nga një menaxher brenda organizatës. Megjithatë, agjenti i ndryshimit mund të mos jetë menaxher – për shembull, një specialist i brendshëm i stafit ose një konsulent i jashtëm, mjeshtëria e të cilëve është pikërisht implementimi i ndryshimeve. Për ato ndryshime që janë më madhore dhe që përfshijnë gjithë sistemin, menaxherët e brendshëm shpesh marrin konsulentë të jashtëm të cilët japin këshillat dhe ndihmën e tyre. Për shkak se këta konsulentë vijnë nga jashtë organizatës ata mund të sjellin një këndvështrim objektiv që zakonisht u mungon punonjësve të brendshëm. Megjithatë, konsulentët e jashtëm mund të vuajnë nga njohja e pamjaftueshme e historikut, kulturës, procedurave operative dhe personelit të organizatës. Gjithashtu, për shkak se nuk janë të detyruar të jetojnë me pasojat e ndryshimeve që implementohen, konsulentët e jashtëm janë më të prirur të ndërmarrin ndryshime më drastike në krahasim me punonjësit e brendshëm – çka mund të jetë ose një përfitim ose një disavantazh. Në kontrast me ta, menaxherët e brendshëm që luajnë rolin e agjentëve të ndryshimit mund të mendohen më gjatë (dhe më me kujdes) për shkak se edhe ata vetë do të jetojnë me pasojat e veprimeve të tyre (shikoni: Zhvilloni aftësitë tuaja të menaxhimit të ndryshimit).



Drejtori i ri i përgjithshëm i Intel-it, Paul Otellini, është një agjent ndryshimi. Otellini dëshiron të zgjerojë fokusin e Intel-it përtej mikroprocesorëve që instalohen në kompjuterët personalë duke lançuar produkte të reja në fushën e pajisjeve elektronike për konsumatorët, për komunikimin pa kabëll (wireless) dhe për kujdesin shëndetësor. Otellini e ristrukturoi Intel-in duke formuar njësi të veçanta biznesi për çdo grup-produkti dhe skuadra ndërfunksionale për të zhvilluar produkte të reja. Otellini shpreson që këto dhe ndryshime të tjera do ta çojnë Intel-in drejt risive rrënjësore.
Burimi: *©AP Photo/Paul Sakuma.*

Dy këndvështrime të procesit të ndryshimit

Shpesh përdoren dy metafora për të shtjelluar më qartë procesin e ndryshimit[4]. **Metafora e "ujërave të qeta"** e përfytyron organizatën si një anije të madhe e cila po kapërcen një det të qetë. Kapiteni dhe ekuipazhi i anijes e dinë me saktësi se ku po shkojnë pasi ata e kanë bërë këtë udhëtim edhe shumë herë më parë. Herë pas here ndryshimi del në sipërfaqe, në trajtën e ndonjë stuhie të rastësishme, e cila prish qetësinë e këtij udhëtimi plotësisht të parashikueshëm. Në **metaforën e "ujërave të rrëmbyera"** organizata shihet si një trap i vogël i cili lundron përmes një lumi të furishëm me shkulme të pandërprera ujërash shkumëzuese. Sipër këtij trapi gjenden rreth gjysmë duzinë persona që nuk kanë punuar kurrë bashkë më parë, që nuk e njohin asnjëri lumin, që janë të pasigurt se cili do të jetë destinacioni i tyre dhe që, sikur të mos mjaftonin të tjerat, po udhëtojnë nëpër një natë sterë të zezë. Në metaforën e ujërave shkumëzuese të lumit, ndryshimi është një gjendje normale dhe menaxhimi i ndryshimit përbën një proces të vazhdueshëm.

---

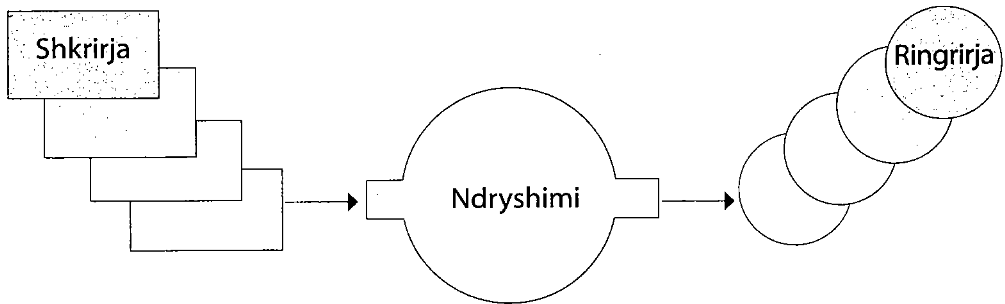
metafora e "ujërave të qeta"
Një përshkrim për praktikat dhe për teoritë tradicionale të organizatave, i cili i përqas ato me një anije të madhe, e cila bën një udhëtim të parashikueshëm nëpër një det të qetë ku herë pas here kalon ndonjë stuhi e lehtë.
metafora e "ujërave të rrëmbyera"
Një përshkrim i organizatës që e përqas atë me një raft të vogël i cili lundron përmes një lumi të furishëm.

Këto dy metafora prezantojnë dy qasje plotësisht të ndryshme për sa i përket kuptimit të ndryshimit dhe reagimit ndaj tij. Le ta shohim secilën prej tyre më nga afër.

Çfarë është metafora e "ujërave të qeta"?

Deri kohët e fundit, metafora e "ujërave të qeta" dominonte në mendimet dhe praktikat e menaxherëve dhe të studiuesve. Modeli mbizotërues për menaxhimin e ndryshimit në ujërat e qeta ilustrohet më mirë nëpërmjet përshkrimit në tre hapa të procesit të ndryshimit (i dhënë nga Kurt Lewin)[5] (shikoni skemën 7-2).

SKEMA 7-2
Procesi i ndryshimit



Sipas Lewin-it, ndryshimi i suksesshëm kërkon që situata e *status-quo-së* të shkrijë, që më pas ajo të ndryshojë në një gjendje të re dhe që kjo gjendje e re të ngrijë e të bëhet e qëndrueshme. *Staus-quo-ja* mund të konsiderohet një gjendje ekuilibri. Që të ndryshojmë këtë ekuilibër është e domosdoshme që të bëjmë procesin e shkrirjes. Kjo mund të arrihet me një nga mënyrat e mëposhtme:

1. Mund të shtohet intensiteti i forcave shtytëse të cilat bëjnë të mundur shkrirjen e *status-quo-së*.
2. Mund të ulet intensiteti i forcave frenuese të cilat vështirësojnë lëvizjen nga ekuilibri ekzistues.
3. Mund të kombinohen dy qasjet e mësipërme.

Pasi është realizuar shkrirja, është e mundur të realizohen ndryshimet. Megjithatë, thjesht prezantimi i ndryshimit nuk garanton implementimin e tij. Prandaj, situata e re ka nevojë të ngrijë (të fiksohet pra) në mënyrë që të ruhet në kohë. Pa ndodhur ky hap i fundit, ka të ngjarë që ndryshimi të jetë afatshkurtër dhe punonjësit t'i rikthehen gjendjes së mëparshme të ekuilibrit. Pra, objektivi i ringrirjes së gjendjes së re ekuilibër është stabilizimi i situatës së re duke ekuilibruar forcat shtytëse dhe ato frenuese.
Vini re se procesi me tre hapa i Lewin-it e trajton ndryshimin si një thyerje në gjendjen e ekuilibrit të organizatës[7]. Meqë *status-quo-ja* është trazuar, lind nevoja që të ndodhin ndryshime të cilat do të vendosin një gjendje të re ekuilibri. Ky këndvështrim mund të ketë qenë i përshtatshëm për mjediset relativisht të qeta që shumica e organizatave përballonin në vitet 1950, 1960 dhe deri në fillimin e viteve 1970, por metafora e ujërave të qeta nuk është aspak e përshtatshme për të përshkruar llojin e detrave nëpër të cilat janë të detyruar të lundrojnë menaxherët e kohëve të sotme.

Zhvilloni aftësitë tuaja për menaxhimin e ndryshimit

Rreth kësaj aftësie

Menaxherët luajnë një rol të rëndësishëm gjatë ndryshimeve që ndodhin në organizatë. Ata shpesh veprojnë si katalizatorë për ndryshimet, pra si agjentë ndryshimesh. Megjithatë, ata mund të përballen me rezistencën që punonjësit i bëjnë ndryshimeve. Në fund të fundit, ndryshimi sjell paqartësi dhe pasiguri, ose kërcënon gjendjen e status-quo-së. Por si mund të menaxhohet me efektivitet një rezistencë e tillë ndaj ndryshimeve? Më poshtë po japim disa sugjerime[6].

Hapa për praktikimin e aftësisë

1. **Shqyrtoni klimën e ndryshimit.** Gatishmëria për të ndryshuar është një nga faktorët në të rëndësishëm që shpjegon përse disa ndryshime kanë sukses e përse disa të tjera dështojnë. Vlerësimi i klimës për ndryshim nënkupton gjetjen e përgjigjeve për pyetjet e mëposhtme. Sa më shumë përgjigje pozitive të merrni, aq më e lartë është mundësia që përpjekjet për ndryshim do të rezultojnë të suksesshme. Pyetjet janë:

a. A është aq i pushtetshëm në organizatë promotori i ndryshimeve sa për të menaxhuar me efektivitet rezistencën e shfaqur?
b. A e mbështesin ndryshimin menaxherët më të vjetër në detyrë dhe a janë ata të përkushtuar ndaj tij?
c. A reflektojnë menaxherët e lartë nevojën për ndryshim dhe a e ndajnë ata këtë nevojë me të tjerë brenda organizatës?
d. A kanë menaxherët një vizion të qartë sesi do të duket organizata në të ardhmen pas ndryshimeve?
e. A ka kritere objektive për vlerësimin e përpjekjeve për të ndryshuar dhe a janë dizenjuar sisteme të qarta shpërblimi për përforcimin e këtyre kritereve?
f. A është tendenca më e fundit e ndryshimeve në përputhjeve me ndryshimet e tjera që po ndodhin në organizatë?
g. A janë të gatshëm menaxherët që të sakrifikojnë interesat e tyre personale për të mirën e organizatës?
h. A krenohen menaxherët se po këqyrin nga afër ndryshimet dhe veprimet e ndërmarra nga konkurrentët?
i. A shpërblehen menaxherët dhe punonjësit për rastet kur marrin risk përsipër, kur tregohen inovatorë dhe kur kërkojnë zgjidhje të reja dhe më të mira?
j. A është fleksibël struktura e organizatës?
k. A rrjedh lirshëm komunikimi lart e poshtë në strukturën e organizatës?
l. A kanë qenë të suksesshme në të shkuarën përpjekjet e organizatës për implementimin e ndryshimeve?
m. A janë punonjësit të kënaqur me menaxherët dhe a u besojnë atyre?
n. A është i zakonshëm bashkëpunimi dhe ndërveprimi i shpeshtë mes njësive organizative?
o. A merren shpejt vendimet dhe nëse po, a bazohen ato në një mori të larmishme sugjerimesh?

16. **Zgjidhni një metodë të përshtatshme për menaxhimin e rezistencës ndaj ndryshimit.** Në këtë kapitull sugjerohen gjashtë strategji për menaxhimin e rezistencës ndaj ndryshimit – arsimimi dhe komunikimi, pjesëmarrja, ndihma dhe mbështetja, negocimi, manipulimi dhe kooptimi, si edhe shtrëngimi. Shqyrtoni skemën 7-4 për avantazhet dhe disavantazhet e tyre dhe për të ditur situatat se kur është më mirë që të përdoren ato.
17. **Gjatë kohës që implementohen ndryshimet dhe pasi ai përfundon, komunikoni vazhdimisht me punonjësit në lidhje me mbështetjen që ata mund të kenë nevojë prej jush.** Punonjësit kanë nevojë të ndjejnë mbështetjen tuaj gjatë kohës që ata merren me ndryshimet e kërkuara. Qëndroni gati që t'u ofroni atyre asistencën e kërkuar që ata të mund të implementojnë ndryshimet.

Praktikimi i aftësisë

Lexoni skenarin e mëposhtëm. Mbani shënime mbi mënyrën sesi mund ta kishit përballuar ju situatën e përshkruar. Sigurohuni që t'i referoheni tri sugjerimeve që u dhanë më lart mbi menaxhimin e rezistencës ndaj ndryshimeve.

Ju jeni mbikëqyrëse e infermiereve në një spital komuniteti në të cilin janë të punësuara edhe in-

fermiere urgjence edhe infermiere të dhomave të shtrimit. Këto infermiere në përgjithësi punojnë në grupe dhe pothuajse pa përjashtim vetëm me ato që bëjnë pak a shumë të njëjtat detyra. Në revistat profesionale të fushës së infermierisë ju keni lexuar mbi skuadrat e ndërthurura të infermiereve dhe mbi zgjerimin e gamës së përgjegjësive të tyre, çka në vijim ka sjellë përmirësimin e kujdesit ndaj pacientëve dhe njëkohësisht edhe uljen e kostove. Atëherë ju thërrisni në zyrën tuaj dy udhëheqësit e grupeve respektive, Sue dhe Scott për të diskutuar me ta planin për të bërë një ndryshim të këtij lloji në skuadrat e infermiereve. Për çudinë tuaj ato që të dyja e kundërshtojnë këtë ide. Sue thotë se ajo dhe infermieret e tjera të urgjencës janë shumë të zëna në pavijonin e urgjencës, aty ku ato luajnë një rol thelbësor për spitalin. Ato punojnë edhe me orë të zgjatura atëherë kur është e nevojshme, bëjnë çfarëdolloj detyre që u kërkohet dhe shpesh punojnë në një mjedis të vështirë dhe stresues. Ato mendojnë se infermieret e dhomave të shtrimit kanë detyra relativisht të lehta në krahasim me pagën që marrin. Scott, udhëheqësi i skuadrës së infermierëve të dhomave ju thotë se grupi i tij beson se infermiereve të urgjencës u mungon trajnimi dhe eksperienca e veçantë që demonstrojnë infermieret e dhomave. Këto të fundit, pretendojnë gjithashtu se ato mbajnë përgjegjësitë më të vështira dhe bëjnë punën më të rëndë. Për shkak se ruajnë kontakte të vazhdueshme me klientët, pretendimi i tyre është se ato nuk duhet të hiqen nga detyrat shumë të rëndësishme që bëjnë nëpër dhomat e pacientëve, thjesht për të ndihmuar infermieret e urgjencës.

Si funksionon metafora e ndryshimit "ujërat e rrëmbyera"?

Kjo metaforë merr në konsideratë faktin se mjediset janë edhe të pasigurta edhe dinamike. Për të pasur një ndjesi sesi mund të jetë menaxhimi i ndryshimit në kushtet kur ju duhet vazhdimisht të manovroni që të mos përplaseni pas brigjeve shkëmbore të lumenjve, imagjinoni se jeni student në një universitet ku lëndët kanë kohëzgjatje të ndryshme dhe në kohën kur regjistroheni në një lëndë nuk e dini nëse ajo do të zgjasë 2 javë apo 30 javë. Për më tepër, mësuesi mund t'i japë fund lëndës në çdo kohë që dëshiron pa paralajmërim. E sikur kjo të mos mjaftonte, gjatësia e orëve të mësimit është gjithmonë e ndryshme – ndonjëherë orët janë 20-minutëshe dhe herë të tjera zgjasin deri në 3 orë – dhe koha kur do të keni përsëri këtë lëndë caktohet vetëm gjatë orës aktuale. Oh, prit ka edhe diçka tjetër. Provimet janë të gjitha të paparalajmëruara, ndaj duhet të jeni gati për provim në çdo kohë. Për t'ia dalë mbanë në një universitet si ky, duhet të jeni tmerrësisht fleksibël dhe të aftë të reagoni shpejt ndaj situatave përherë në ndryshim. Studentët që janë shumë të strukturuar ose shumë të ngadaltë nuk do të mbijetonin dot.



Metafora e "ujërave të rrëmbyera" mund të aplikohet fare mirë te FedEx, ku menaxherët çdo ditë përballen me ndryshime të vazhdueshme. Për t'u ofruar shërbime transporti e biznesi klientëve në mbarë botën, FedEx ndeshet me ngjarje të papritura, të shkaktuara nga trazirat politike, ndryshimi i kushteve ekonomike, kostot e larta të karburanteve, motit të keq dhe me rregullat qeveritare. Me ndihmën e teknologjisë menaxherët e FedEx-it monitorojnë dhe i përgjigjen shpejt këtyre ndryshimeve kaotike. Duke përdorur thirrje të përditshme në video-konferenca, ashtu siç tregohet këtu, menaxherët nga vende të ndryshme shqyrtojnë statusin e dërgesave që të reagojnë sa më shpejt në një mjedis të tillë dinamik.
Burimi: © *Kate Medley/The New York Times.*

Gjithnjë e më shumë menaxherë e kanë kuptuar se puna e tyre është shumë e ngjashme me sfidën e një studenti në një universitet si ai i përshkruar më lart. Qëndrueshmëria dhe parashikimi i ujërave të qeta nuk ekziston. Ndërprerjet e *status-quo-së* nuk janë as rastësore dhe as të përkohshme, dhe pas tyre nuk priten të vijnë ujëra të qeta. Shumë nga menaxherët e sotëm as nuk arrijnë të dalin ndonjëherë nga këto shkulme të ujërave të rrëmbyera. Ata janë vazhdimisht përballë ndryshimeve, në kufi me kaosin. Këta menaxherë detyrohen të luajnë një lojë që se kanë luajtur kurrë më parë, rregullat e së cilës krijohen ndërsa loja është në zhvillim e sipër[8].

A mos po e ekzagjerojmë me metaforën e ujërave të rrëmbyera? Jo! Merrni për shembull, rastin e *General Motors-it*[9]. Në biznesin me konkurrencë intensive të prodhimit të automobilave, kompanitë duhet të jenë të përgatitura për çfarëdo mundësie. Makinat po lihen pas prej automjeteve të tipeve sportive. Motorët me benzinë ende shkaktojnë shumë zemërim mes ambientalistëve, të cilët synojnë për burime energjie më të buta ndaj mjedisit për automjetet. Agjencitë kërkojnë kilometrazh gjithnjë e më të lartë. Klientët gjithnjë e më shpesh kërkojnë stile të reja dhe unike. Edhe konkurrenca në këtë industri është shumë e ashpër. Pavarësisht se *General Motors* është përqendruar kryesisht mbi konkurrentët "e mëdhenj", edhe të sapofuturit në treg – *Kia* dhe *Scion* – e hollojnë pjesën e saj të tregut. Kështu, në mënyrë që të ketë sukses, *General Motors* duhet patjetër të ndryshojë dhe të përmirësojë e të improvizojë vazhdimisht në çdo gjë që bën.

A përballen të gjithë menaxherët me një botë kaotike dhe në ndryshim të vazhdueshëm?

Jo të gjithë menaxherët punojnë në një botë kaotike e cila është në ndryshim të vazhdueshëm, por numri i atyre që nuk punojnë pakësohet me shpejtësi[10]. Menaxherët në sektorë të tillë si veshjet për gra dhe software kompjuterikë janë përballur prej kohësh me një botë "ujërash të rrëmbyera". Dikur ata i kishin zili kolegët e tyre në industri të tillë si në prodhimin e automobilave, në nxjerrjen e naftës, në banka, në shtëpitë botuese, në telekomunikacionet dhe transportin ajror, të cilat historikisht janë përballur me mjedise të qëndrueshme dhe të parashikueshme. Kjo mund të ketë qenë e vërtetë në vitet 1960 por jo sot.

Shumë pak organizata mund ta trajtojnë ndryshimin si trazime rastësore në një botë kryesisht të qetë, dhe edhe ata pak që e bëjnë këtë riskojnë shumë. Shumë gjëra po ndryshojnë shumë shpejt dhe asnjë organizatë ose menaxher nuk mund të jetë i vetëkënaqur. Shumica e avantazheve konkurruese zgjasin më pak se 18 muaj. Një firmë e tillë si *People Express* – një linjë ajrore pa shumë komoditete – dikur përshkruhej nëpër revistat e biznesit si firma model; shumë shpejt ajo falimentoi. Megjithatë, edhe *Southwest Airlines* përdor gjerësisht modele të thjeshta dhe është shumë e suksesshme. Rregullat po rishkruhen nga e para. Çfarë funksionon për një organizatë mund të mos funksionojë për një tjetër – dhe anasjelltas.

Si e trajtojnë ndryshimin sipërmarrësit?

Nga diskutimet e mëparshme ne e dimë se konteksti me të cilin përballen sipërmarrësit është një kontekst me ndryshime dinamike. Forcat e jashtme dhe ato të brendshme

mund të çojnë në lindjen e nevojës për të bërë ndryshime në nismën sipërmarrëse. Sipërmarrësit duhet të jenë të vëmendshëm ndaj problemeve dhe ndaj mundësive që mund të krijojnë nevojën për ndryshime. Në fakt, ndër shumë role që merr përsipër sipërmarrësi, ai i agjentit të ndryshimit mund të jetë nga më të rëndësishmit. Nëse në nismën sipërmarrëse nevojiten ndryshime, shpesh është sipërmarrësi i pari që e pikas nevojën për ndryshim dhe që vepron si katalizator, trajner, nxitës, dhe konsulent kryesor i ndryshimeve. Ndryshimi nuk është i lehtë në asnjë organizatë, por për nismat sipërmarrëse ai mund të jetë veçanërisht sfidues. Edhe nëse një person është mësuar të marrë përsipër risk, ashtu sikundër bëjnë shpesh sipërmarrësit, ndryshimi mund të jetë i vështirë. Për këtë arsye, është me rëndësi që sipërmarrësi të dallojë rolin e rëndësishëm që duhet të luajë në stimulimin dhe implementimin e ndryshimeve.

Për shkak se ndryshimet organizative të çfarëdolloji qofshin, mund të jenë të frikshme dhe përçarëse, sipërmarrësi duhet të marrë përsipër të shpjegojë ndryshimin dhe të inkurajojë përpjekjet për ndryshim duke përkrahur, shpjeguar dhe nxitur punonjësit rreth ndryshimit, duke ngritur lart shpirtin e tyre, duke i motivuar që të përpiqen maksimalisht; me fjalë të tjera duke bërë ato gjëra që bëjnë trajnerët dhe nxitësit e tifozëve për skuadrat e tyre.

Së fundmi, sipërmarrësit mund t'i duhet të udhëheqë procesin faktik të ndryshimit duke implementuar ndryshimet e strategjisë, të teknologjisë, të produkteve, të strukturës ose të individëve. Në këtë rol, sipërmarrësi bën pyetje, jep sugjerime, siguron burimet e nevojshme, zgjidh konfliktet dhe bën çfarëdo që mundet për të implementuar ndryshimet.

Ndryshimi në organizatë dhe rezistenca e anëtarëve të saj

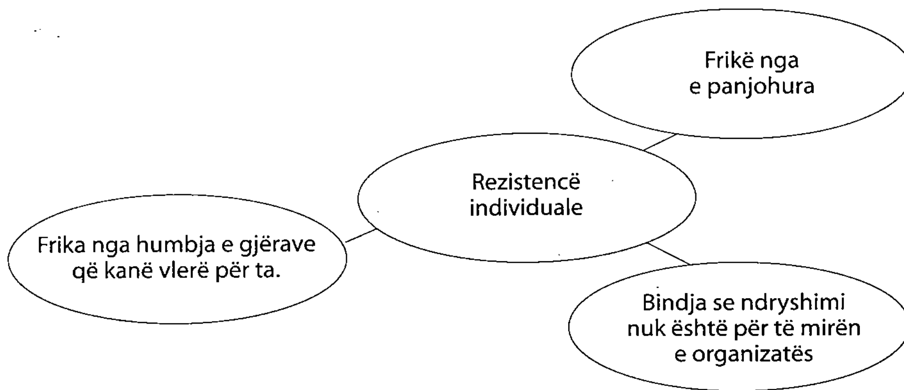
Menaxherët duhet të motivohen që të ndërmarrin ndryshime, pasi ata janë personat përgjegjës për përmirësimin e efektivitetit të organizatave të tyre. Megjithatë ndryshimi mund të përbëjë kërcënim për menaxherët por edhe për personelin jomenaxherial gjithashtu. Organizatat dhe anëtarët e tyre mund të akumulojnë inerci që i shtyn ata t'i rezistojnë të gjitha ndryshimeve edhe nëse këto ndryshime do të ishin të dobishme (shikoni: *Detaje mbi një klasik menaxhimi*). Në këtë seksion do të shohim përse anëtarët e organizatës i rezistojnë ndryshimeve dhe çfarë mund të bëhet për të pakësuar këtë rezistencë nga ana e tyre.

Përse njerëzit i rezistojnë ndryshimeve?

Thuhet se njerëzit i urrejnë të gjitha ato ndryshime që nuk u mbushin xhepat. Kjo rezistencë ndaj ndryshimeve është gjerësisht e faktuar[11]. Por përse njerëzit i rezistojnë ndryshimeve? Ka të paktën tri arsye për këtë: pasiguria, meraku për humbjet personale dhe bindja se ndryshimi nuk është për të mirën e organizatës[12] (shikoni skemën 7-3).

Ndryshimet zëvendësojnë atë që është e njohur me pasigurinë dhe me konfuzionin. Për shembull, mund të ketë shumë studentë në universitet të cilëve nuk u pëlqen aspak pjesa e studimeve, por të paktën ata i dinë rregullat. Ata e dinë se çfarë pritet prej tyre. Kur e mbarojnë universitetin dhe përfshihen në botën e punësimit me kohë të plotë, pavarë-

SKEMA 7-3
Pse njerëzit i rezistojnë ndryshimeve?



sisht sesa të etur kanë qenë për të ikur nga universiteti, atyre iu duhet të këmbejnë të njohurën me të panjohurën. Shpesh, punonjësit e organizatave kanë të njëjtin mospëlqim ndaj të panjohurës. Për shembull, prezantimi nëpër fabrikat e prodhimit të proceseve *Six Sigma-s* nënkupton se punonjësit duhet t'i mësojnë këto metoda të reja. Disa prej punonjësve të cilët janë mësuar me rutinën e punëve të tyre ose që kanë përgatitje të pamjaftueshme në matematikë ose statistikë, ndihen sikur do të jenë të paaftë që të plotësojnë kërkesat që shtron *Six Sigma*. Prandaj, nëse u kërkohet të përdorin këto procese, ata mund të zhvillojnë qëndrime negative ndaj kësaj metodologjie ose mund të mos kenë sjelljet e duhura.

Shkaku i dytë i rezistencës është frika e humbjes së zotërimeve personale. Ndryshimi kërcënon investimet aktuale. Sa më shumë të kenë investuar individët në sistemin aktual, aq më shumë ata do të priren që t'i rezistojnë ndryshimeve. Përse? Ata kanë frikë se mund të humbasin pozicionin që kanë si, për shembull, para, autoritet, miqësitë, komoditetet personale ose përfitime të tjera që ata i çmojnë më vlerë; ja pse menaxherët më të vjetër në detyrë shpesh i rezistojnë ndryshimeve shumë më tepër sesa punonjësit e rinj. Menaxherët më të vjetër në detyrë, në përgjithësi kanë investuar më shumë në sistemin aktual dhe prandaj kanë më shumë për të humbur duke iu përshtatur ndryshimeve.

Një shkak i fundit për rezistencën ndaj ndryshimeve është edhe bindja e personit se këto ndryshime nuk përputhen me qëllimet dhe interesat më të mira të organizatës. Nëse një punonjës beson se procedurat e një pune të re, që propozohen nga agjenti i ndryshimit, mund të zvogëlojnë produktivitetin ose cilësinë e produktit, pritet që ky punonjës t'i rezistojë ndryshimeve. Nëse punonjësi e shpreh këtë rezistencë personale në mënyrë pozitive (domethënë ia shpreh dyshimet agjentit të ndryshimit së bashku me provat përkatëse), kjo formë rezistence mund të jetë me përfitim për organizatën.